



---

# COACHING

## Una revisión teórica desde la Psicología

---

Trabajo de Final de Grado  
Grado en Psicología



**Autora:** Alina Corbu  
**Tutora:** Dra. Susana Llorens Gumbau

Curso 2015/2016  
Convocatoria Junio



UNIVERSITAT  
JAUME • I



# ÍNDICE

Resumen y palabras clave .....	3
Extended Summary .....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. METODOLOGÍA.....	8
3. RESULTADOS .....	11
<u>A.</u> Concepto y definición.....	11
<u>B.</u> Herramientas para la práctica del coaching .....	16
<u>C.</u> Proceso del coaching.....	20
<u>D.</u> Consecuencias .....	25
<u>E.</u> Decálogo del buen coach .....	28
4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	29
5. BIBLIOGRAFÍA.....	32
6. ANEXOS.....	36

## Resumen y palabras clave

### Resumen

El coaching es una de las metodologías existentes para lograr el desarrollo de las personas en los diferentes ámbitos de su vida cotidiana. En las últimas décadas ha alcanzado un gran auge como herramienta para la mejora del desempeño laboral y crecimiento personal dentro del sector empresarial. Esto motivó al análisis del coaching desde una perspectiva psicológica con la finalidad de conocer el concepto de *coaching psychology*, el procedimiento y los mecanismos que subyacen la temática, así como una propuesta de claves para la buena práctica del coaching. En el presente TFG se realizó una revisión teórica sobre dicha técnica en la base de datos PsychINFO profundizando en un tipo concreto de coaching: el coaching organizacional. Así, primero se presenta el concepto y definición de coaching psychology y las herramientas más utilizadas para la práctica del coaching: el Indicador de Myers-Briggs (MBTI), el Inventario de Fortalezas y Virtudes (VIA) y la Rueda de la Vida. También se describe el proceso del coaching con los diferentes pasos a seguir y algunos de los diversos modelos teóricos en los que se basa el proceso: GROW + SMART, el Coaching Co-activo y la Teoría del Flow. Además se exponen las consecuencias inferidas de la práctica, problemas que pueden aparecer en las intervenciones con clientes y un decálogo del buen coach. Los resultados obtenidos muestran que la metodología del coaching utiliza y traslada elementos de otras disciplinas y que un mayor desarrollo, tanto empírico como práctico, es necesario. Adicionalmente, se presentan estudios que demuestran la eficacia del coaching y su contribución al desarrollo de las personas. Finalmente, en el apartado de discusión y conclusiones se comentan los aspectos más importantes del trabajo y algunas propuestas para futuras investigaciones.

**Palabras clave:** coaching psychology; coaching ejecutivo; proceso; modelos teóricos; consecuencias; decálogo.

## Abstract

Coaching is one of the existing methodologies to reach the development of people in the different fields of their daily life. Over recent decades it has achieved a great height as a tool for improving work performance and personal growth within the business sector. That which motivated to analyze the coaching from a psychological perspective in order to understand the concept of *coaching psychology*, the procedure and the mechanisms behind the topic, as well as a proposal keys points to a good coaching practice. In this end-of-degree project a theoretical review of this technique was carried out in the database PsychINFO delving into a particular type of coaching: organizational coaching. Thus, first, is presented the concept and definition of coaching psychology and the most used tools for the practice of coaching: Myers Briggs Indicator (MBTI), the Inventory of Strengths and Virtues (VIA) and the Wheel of Life. The coaching process is also described in the different steps and some of the various theoretical models in which the process is based: GROW+SMART, Co-active Coaching and Flow Theory. In addition, are exposed the inferred consequences of the practice, problems that may arise in interventions with clients and a decalogue of good coach. The results show that the methodology of coaching uses and transfers elements from other disciplines and a further development, both empirical and practical grounds, is necessary. Additionally, it is presented studies that show the effectiveness of coaching and its contribution to the development of people. Finally, in the discussion section and conclusions are discussed the most important aspects of work and some suggestions for future research.

**Keywords:** coaching psychology; executive coaching; process; theoretical models; consequences; decalogue.

## **Extended Summary**

The aim of this paper is to review the available scientific articles on the notion coaching psychology. For this, the analysis is divided into several sections to cover different aspects related to the concept and practice of the technique.

In the first place it was made an introduction talking about the reason to investigate this subject, considering the current labor market situation and the impact that coaching has in it. Variability business market encourages senior managers to hire the services of a coach; this through their experience, knowledge and skills attempts to help customers both in establishing the objectives to be achieved, as in the proposal and implementation of an action plan. It is a collaborative work in which the coachee is an active subject, so the attribution of success will be internal and stable which will promote consistency in practice the knowledge and skills acquired.

In the second place it is presented the part of methodology where it is explained the process that has been followed to obtain the results in relation to the concept of coaching psychology. To make an exhaustive search of this phenomenon has been used the database PsychINFO that Jaume I University makes available to students. Using keywords such as "coaching psychology" and specifying "psychology" in the journal title it have been obtained different results as scientific articles and books published from 2000 to the present.

In the third place the results of the work are shown, that is, the information collected after the analysis of the available material on the subject. This section presents different facets of the coaching through the different definitions that several authors propose, the different tools that can be used, the coaching process and its consequences and a section where a Decalogue of good practice is exhibited. The section of the concept and definition of coaching points to the different descriptions of coaching based on the current that follows the author and the methodology used in practice; despite the variety all have a common idea: coaching is a tool that encourages the development of people focusing attention on the strengths and accepting or exceeding the weaknesses. Also are discussed the similarities and differences between the methodology of coaching and counseling or mentoring because, although all three are focused on the support provided to people to enhance their personal and professional growth and self-discovery, there are differences in terms of the concept of each technique, duration, professional directing the process, the relationship established between both, the focus of interest, the process itself or results. Here the different types of coaching is also presented according to the specialty (life coaching, organizational coaching/business, transformational and

sports coaching) and mode (classroom, online, individual or group); this paper focuses on executive coaching as it is the area that interests me for my professional development.

Regarding the tools used to practice coaching it is explained Indicator Myers-Briggs (MBTI) to assess personality, Inventory Strengths and Virtues (VIA) and the Wheel of Life that provides the coachee a clear view of the areas of his life that it considers important and which must work. In order to improve the practice and assessment of coaching there are other instruments that can be used as personality questionnaires, SWOT analysis (DAFO), Johari window, etc.

It is also described the coaching process commenting the steps in the session and the most important aspects to consider. Furthermore three basic theoretical models on which it bases the technique are discussed: GROW + SMART to goal-setting and problem solving by considering the available alternatives, the Co-active Coaching that emphasizes the importance of working with the client and make this an active subject that reflects on the problems and find the best solution and the Flow Theory where is highlighted the importance of considering the work engagement. Another paragraph in the results section refers to the consequences of the practice of coaching and his contributions of the process in the life of the coachee and the organization. Here are exposed different studies that show the benefits of the methodology and variables that are enhanced such as leadership, self-esteem, communication skills, proactivity at work and the development of strengths. Additionally, a set of good practices with the most important aspects to consider when implementing coaching are proposed.

Finally, in the discussion and conclusions section the most important aspects of work and suggestions for future research are commented. After analysis of the different items found, conclusions are clear: more research is needed in this field to have a solid foundation and consider coaching as a discipline, for it, research must be based on scientific method. We must also highlight the importance, as coach, to have competencies and skills to lead the coachee towards the achievement of the proposed goals: communication skills, active listening, establish a good rapport, give and receive feedback and flexibility to adapt to the customer needs since the functions of the role of the coach will be determined by the circumstances of the coachee. Finally are present studies that demonstrate the utility, effectiveness and impact of coaching in the development of people.

## 1. INTRODUCCIÓN

El mercado laboral actual se caracteriza por su competitividad, vulnerabilidad y continuos cambios, obligando a las organizaciones a buscar la manera de adaptarse a dichas modificaciones elaborando sistemas más flexibles. Ante esta perspectiva, los altos directivos, tratan de llevar a cabo estrategias empresariales para garantizar la supervivencia de la organización y mantener o aumentar los niveles de productividad.

Para lograr los objetivos establecidos los directores sopesan la idea de acudir a un profesional que le pueda ayudar a conseguir las metas propuestas mediante el entrenamiento de nuevas aptitudes como comunicación, liderazgo, inteligencia emocional, desempeño, capacidad de acción, confianza, resolución de problemas y toma de decisiones. Frente a estas preocupaciones ha entrado en escena la técnica de coaching que, según Cook (2000), surge del reconocimiento de las organizaciones de las dificultades encontradas para afrontar los desafíos e integrarse en el mercado.

El coaching ejecutivo es una herramienta para el desarrollo de profesionales porque aborda cuestiones de desarrollo laboral y supone una ayuda en el aumento del rendimiento (Collins y Palmer, 2011). El proceso de coaching favorece cambios en diferentes niveles de la organización maximizando las fortalezas de los empleados y, por tanto, el rendimiento a través del incremento de la consciencia sobre el potencial de cada uno (Hill, 2004; Whitmore, 1997).

El coaching es, a menudo, percibido como una combinación entre esperanza y escepticismo. Por un lado parece una oportunidad de desarrollo tanto para los líderes como para la organización pero, por otro lado, está visto como una herramienta terapéutica no relacionada con la empresa que además ofrece un servicio caro, con resultados difíciles de medir y credenciales cuestionables quizás por la falta de evidencia empírica que ha habido hasta hace poco tiempo (Grant, 2003 y Joo, 2005). Es cierto que una investigación más exhaustiva es necesaria, pero hay multitud de estudios que demuestran la eficacia y utilidad de esta metodología (Baron y Morin, 2009; Biswas-Diener, 2009; Elston y Boniwell, 2011; Fischer y Beimers, 2009; Haan y Duckwoth, 2012; Kombarakaran et al., 2008; Perkins, 2009; Styhre y Josephson, 2007).

En el coaching se relacionan diversos elementos como: comunicación interna, participación activa del cliente, escucha activa, plan de acción, objetivos, creencias y valores, bienestar, aprendizaje transformacional para dinamizar y activar el intercambio de información.



Mediante la interrelación se genera una retroalimentación (feedback) que favorece el aprendizaje y el proceso de coaching.

Entonces, ¿Para qué coaching? El método actúa como facilitador de cambio porque genera un impacto positivo en la empresa que mejora la productividad, ayuda a centrarse en lo que se puede hacer y a neutralizar aquello que limita nuestras acciones. Se basa en el principio de que las respuestas las tiene el propio cliente.

Así pues, el objetivo del presente Trabajo de Final de Grado es realizar y presentar una revisión bibliográfica sobre el concepto de coaching psychology desde el punto de vista de las organizaciones. Los aspectos que voy a tratar están relacionados con el concepto y la definición del coaching, las herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso de coaching, una investigación de las teorías subyacentes y las consecuencias del coaching. De esta manera se podrá comprender mejor la temática y las implicaciones de la misma en el ámbito de la Psicología.

## 2. METODOLOGÍA

Como se ha mencionado anteriormente, el presente trabajo consiste en una revisión bibliográfica sobre el concepto de *coaching psychology*. En este apartado de metodología voy a describir el proceso de búsqueda de información relacionada con la temática. Para que la búsqueda sea provechosa y estructurada he utilizado como referencia el libro de “Guías de intervención: Tecnoestrés” cuyas autoras son Susana Llorens, Marisa Salanova y Merche Ventura (2011) y diferentes revisiones bibliográficas realizadas por otros compañeros del grado de psicología en la asignatura de TFG. Aunque estas fuentes que he consultado no tratan sobre coaching, sí que me han proporcionado una visión sobre el enfoque, el proceso a seguir y la estructuración del trabajo.

Para empezar la búsqueda ya enfocada en el *coaching psychology* he utilizado la base de datos bibliográfica *PsycNet* (antes *PsycInfo*), una herramienta disponible en la Biblioteca de la Universitat Jaume I que proporciona artículos científicos, libros, tesis doctorales e informes relacionados con la Psicología y Ciencias de la Salud. Considero que es una base de datos completa y ofrece información directamente relacionada con la Psicología, la cobertura de las revistas va desde 1887 hasta la actualidad e incluye documentos internacionales de publicaciones escritas en más de 25 idiomas. Además, cada año se realizan actualizaciones regulares por lo que los resultados muestran material vigente y abundante.

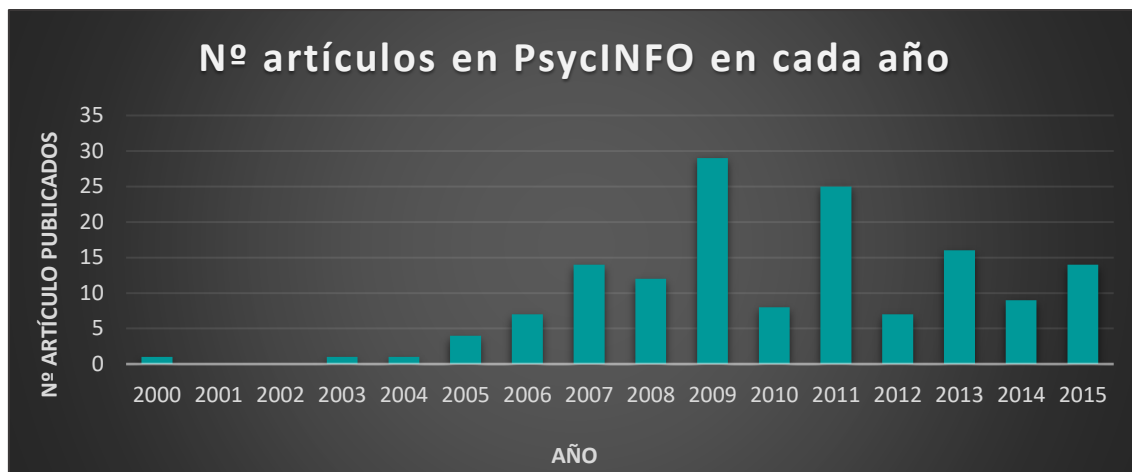
El primer paso fue escribir la palabra “coaching”, sin ningún tipo de filtro, para observar cuántos artículos resultan de la búsqueda y si van en sintonía con el tema. El resultado fue sorprendente: **8.494 resultados**; el tipo de publicación incluía desde revistas científicas, revistas arbitradas, libros, primeras publicaciones hasta enciclopedias. El artículo más antiguo databa del año 1916, lo que demuestra que el coaching ha estado presente desde hace bastante tiempo aunque más relacionado con tests de inteligencia.

Para afinar un poco la búsqueda, en la pestaña de “*Advanced Search*”, teclee la palabra “coaching”, pero esta vez especificando que aparezca en el título de la publicación [coaching **In: Title**]. Los resultados han disminuido, 3.134, pero sigue siendo mucha cantidad de publicaciones ya que, otra vez, incluía artículos científicos, libros o capítulos de libros, primeras publicaciones, etc. Además muchas publicaciones no tenían *abstract* o acceso al texto completo lo que dificultaba comprobar el alcance del término y si iba en sintonía con el método de coaching.

Refinando la búsqueda, decidí incluir la palabra “psychology” para que estuviera más enfocado al proceso de coaching desde la psicología [**Title:** coaching **AND Any field:** psychology]. He obtenido 1.906 resultados, el más antiguo fechado desde 1924. Sin embargo, los artículos más antiguos estaban relacionados con la realización de tests de inteligencia; lo que no era relevante para los objetivos del TFG.

Una nueva búsqueda estuvo enfocada hacia los artículos publicados en revistas científicas y se mostraron 402 resultados [**Title:** coaching **AND Keywords:** psychology **AND Publication Type:** Journal], sin embargo las revistas en las que se publicaban podrían no ser de Psicología.

Para asegurarme de que los artículos publicados pertenecen a revistas especializadas en Psicología, añadí diferentes campos: [**Keywords:** coaching psychology **AND Title:** coaching **AND Journal title:** psychology]. Con esta nueva fórmula he obtenido 158 resultados, de los cuales los he reducido a 149 acotando por el año de publicación desde 2000 hasta 2016. He considerado que es un periodo de tiempo bastante amplio para investigar sobre coaching ya que antes del año 2000 los estudios se centraban más en utilizar el proceso de coaching para la realización de tests de inteligencia como antes he mencionado; lo que no es el punto de interés del TFG. Cabe destacar el hecho de que la publicación de artículos ha ido oscilando a lo largo de los años y 2009 es el año con mayor número de artículos publicados, 29 artículos publicados, seguido de 2011 con 25 artículos.



Para ajustar más los resultados de la búsqueda, he utilizado la clasificación que ofrece PsycINFO comprobando si los artículos de cada área encajan con el concepto de *coaching psychology* desde el punto de vista de las organizaciones. Las áreas que la base de datos ofrece son:

- 3640 Management & Management Training (**26** artículos) → 15
- 3410 Professional Education & Training (**23** artículos) → 4
- 3720 Sports (**20** artículos) → 0
- 3400 Professional Psychological & Health Personnel Issues (**12** artículos) → 2
- 3600 Industrial & Organizational Psychology (**11** artículos) → 9
- 3300 Health & Mental Health Treatment & Prevention (**7** artículos) → 4
- 3500 Educational Psychology (**7** artículos) → 1
- 3310 Psychotherapy & Psychotherapeutic Counseling (**6** artículos) → 0
- 2140 History & Systems (**5** artículos) → 3
- 2100 General Psychology (**4** artículos) → 2
- 3000 Social Psychology (**4** artículos) → 1

Del total de artículos incluidos en cada área he seleccionado aquellos que iban en sintonía con la temática, por tanto de los 26 artículos del área de “Management & Management Training”, por ejemplo, han sido válidos 15. La criba también está basada en la accesibilidad a los artículos completos ya que algunos de ellos no estaban disponibles para la lectura de manera gratuita.

He revisado cada área y he seleccionado aquellos artículos que he considerado relevantes para así formar mi propia base de datos e investigar sobre la temática. De esta manera he ido descartando, mediante lectura de los *abstracts* y palabras clave disponibles, aquellos artículos cuyo enfoque era el coaching en el ámbito del deporte, educación y

tratamiento y prevención enfermedades mentales. Al buscar en la web los artículos disponibles muchos de ellos aparecían en la revista “*International Coaching Psychology Review*” y he aprovechado el índice de cada número de la revista para seleccionar artículos que me parecían interesantes. He consultado números de la revista desde el 2006 hasta el 2015, según los artículos encontrados en PsychNet.

Finalmente la revisión bibliográfica consta de **50** artículos científicos relacionados con el concepto de coaching psychology en el ámbito organizacional y de las empresas. Son los artículos que he seleccionado previo análisis del *abstract* y palabras clave, además de descartar los artículos a los que no he tenido acceso. Considero que es una cantidad razonable para comprender, analizar y presentar el concepto de *coaching psychology* en este TFG.

### 3. RESULTADOS

#### A. Concepto y definición

Desde hace décadas la figura del *coach* ha sido difundida en la sociedad y reconocida como un perfil profesional específico. La rápida expansión y desarrollo del concepto de coaching se debe a que las demandas sociales son cada vez más notables y están centradas en el bienestar de la persona, su satisfacción y mejora de su calidad de vida. *Coaching*, *coach* y *coachee* son términos que suscitan interés, pero que se interpretan de diversas formas en función de su utilización en diferentes contextos y con diferentes fines. La palabra *coach* se ha asociado más frecuentemente con el entrenador físico debido a su aplicación en el ámbito deportivo y su difusión en los medios. Pero veamos la etimología del término *coach* para entender mejor el concepto y la definición del mismo.

El término *coach* procede del nombre de un carruaje del siglo XV utilizado en la ciudad húngara de Kocs por los viajeros que hacían el trayecto entre Viena y Budapest. El término pasó al italiano como *cocchio*, al alemán como *kutsche*, al inglés como *coach* y fue conocido en español como *coche*, en ese mismo siglo. En Inglaterra, se utilizó para nombrar al carruaje y de ahí se aplicó al tutor que ayudaba en las tareas académicas aprovechando el trayecto en el coche. A partir de 1850, se utilizaba para designar a la figura del entrenador o tutor, primero académico y, posteriormente, deportivo. A partir de 1960, el término se aplicó también a programas educativos y, más adelante, se vinculó con el coaching empresarial en Canadá; a partir de 1980 se consideró como una profesión con formación y credenciales específicas.

Hoy en día, el coaching es reconocido como una potente metodología de trabajo focalizada en el desarrollo personal de un individuo (o un grupo) y las actuaciones llevadas a

cabo para conseguir mejores resultados, así como para la solución de los problemas. Se ha utilizado tanto en organizaciones empresariales como educativas, al igual que para la mejora de la calidad de vida en general (life coaching); más adelante veremos las diferentes áreas de trabajo del coaching.

La definición precisa del coaching varía en función de los autores o de las corrientes de pensamiento dado que las aportaciones al concepto vienen de diferentes ciencias, disciplinas y pensadores. No hay una única definición, pero voy a presentar las definiciones más relevantes y aceptadas universalmente:

- Según **ICF** (International Coach Federation):  
"El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida."
- Según **AECOP** (Asociación española de coaching y consultoría de procesos):  
"El coaching ejecutivo-organizativo es un proceso de acompañamiento individual o de equipo, mediante el cual se pretende que una persona o grupo de personas consigan objetivos definidos por estos. A través de una relación profesional continuada, la persona que recibe un proceso de coaching profundiza en su conocimiento, amplía su conciencia sobre ciertos aspectos profesionales-organizativos y es capaz de tomar mejores decisiones, fortaleciendo las competencias profesionales que para él sean pertinentes, con respecto a su desempeño profesional."
- **ASESCO** (Asociación española de coaching):  
"El Coaching profesional es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde se desea estar."
- Según Sir John **Whitmore**:  
"El Coaching es liberar el potencial de una persona para maximizar su propio rendimiento. Se trata de ayudar a aprender en lugar de enseñarles".
- Jim **Selman**:  
"El coaching se basa en la capacidad de asistir un individuo o equipos para que logren sus compromisos, y lo hagan mucho más allá de los que parecía previamente posible".
- **EEC** (Escuela Europea de Coaching)  
"Coaching es el arte de hacer preguntas para acompañar a otras personas a través del aprendizaje en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que obtienen como resultados el logro de los objetivos".

A pesar de que hay variedad en las definiciones, todas tienen puntos en común: las personas tienen una capacidad innata de crecer y desarrollarse, los objetivos propuestos en la

sesión tiene que establecerse de manera conjunta (coach y coachee), que la relación es profesional y colaborativa (Whitworth, Kimsey-House, y Sandahl, 1998) y en todas ellas podemos encontrar palabras clave como: facilitar, aprendizaje, potencial, resultados, habilidades, mejora, etc. la definición de la ICF (International Coach Federation) me parece la más completa y la que mejor refleja los propósitos del coaching.

Por tanto, el concepto de *coaching psychology* se podría entender como una propuesta para el entrenamiento de habilidades que facilita el aprendizaje y desarrollo personal y profesional de las personas para alcanzar los objetivos propuestos. El coaching es un modelo orientado a “abrir ventanas” para ampliar la visión y los resultados deseados; hablar de coaching es hablar de: (1) desarrollo y bienestar, (2) de emociones, (3) del logro de resultados en el futuro y (4) de compromiso de las personas y de las organizaciones.

Como he mencionado en líneas anteriores, los orígenes del coaching no son precisos ya que confluyen numerosas ciencias, disciplinas y pensadores. Cabe destacar el aporte de enfoques científicos como la física cuántica (David Bohm y Fritjof Capra), la biología del conocimiento (Humberto Maturana y Francisco Varela), el pensamiento sistémico (Heinz von Foerster), ciertas corrientes filosóficas (a partir de Heidegger), la lingüística (a partir de Austin), ciertas corrientes psicológica (constructivismo, gestalt) y el management moderno (Peter Senge, Stephen Covey) que han contribuido al surgimiento de una nueva interpretación del Ser Humano. Pero el coaching no es nada nuevo. Sócrates (siglo IV a.C.) ya decía: “No puedo enseñaros nada, sólo puedo ayudaros a buscar dentro de vosotros mismos, la cual cosa es mucho mejor que traspasaros mi poca sabiduría”. Cada ser humano tiene la respuesta dentro de sí”.

También he mencionado anteriormente que hay diferentes corrientes coaching en el mundo. Entre las que destacan las siguientes: **(1) Escuela Norteamericana** – de la mano de Thomas Leonard; en este caso, la metodología utilizada con este sistema incentiva la autoestima, motiva la acción y pone a prueba a sus clientes a través de retos y desafíos, **(2) Escuela Europea** (británica; Sir John Withmore y Tim Gallway) donde se pone énfasis en el ser humano, en su potencial interior y en la capacidad de elección de una vida mejor **y por último (3) Escuela Sudamericana** (ontológica; Rafael Echevarría, Fernando Flores y Julio Olalla) que se centra en el “entrenamiento del ser” y donde las conversaciones son clave para entender cómo somos los seres humanos.

Algunos autores (Biswas-Diener, 2009) nos propone unas cuantas similitudes y diferencias entre la metodología del coaching y la psicoterapia. Las similitudes encontradas entre las dos técnicas es que en las dos se establece una relación profesional entre las dos partes y se centran

en el crecimiento y desarrollo de la persona; también promueven en cambio y los beneficios que ello conlleva, así como el intento de abordar los problemas de la vida. De hecho el coaching se nutre de técnicas cognitivo-comportamentales (Palmer y Gyllensten, 2008).

En cuanto a las diferencias entre las dos técnicas el autor destaca:

- La más obvia: el tipo de cliente y el objetivo de la sesión. Las personas con las que trabajan los profesionales del coaching tienen un funcionamiento individual satisfactorio y no presentan psicopatologías, de hecho uno de los objetivos es que las personas mejoren todavía más, mientras que en la psicoterapia se centra principalmente en personas con alteraciones mentales. En este sentido el coaching encaja con la psicología positiva que Seligman (2002, p. 12) describe como “una psicología a la altura de las circunstancias”.
- La naturaleza de la relación entre el profesional y el cliente o paciente. Aunque las dos relaciones son de naturaleza profesional, el psicoterapeuta está entrenado para conocer las causas, el diagnóstico y el tratamiento para la enfermedad mental, mientras que el coach es un facilitador y las sesiones son dirigidas en gran medida por el cliente que establece la agenda y define los resultados deseados (la relación es más informal).
- El uso de la tecnología para devolver los resultados. El coach usan más la tecnología tanto para las sesiones como para contactar con el cliente, mientras que el psicoterapeuta no tanto.

También es interesante diferenciar el coaching del mentoring (Joo, 2005). Por una parte, como he mostrado antes, el coach es una persona que trata de ayudar al coachee a encontrar sus propias respuestas (no aconseja, ni recomienda); no necesariamente tiene que ser experto, la relación entre coach y coachee es de igualdad y la duración de la misma es de unas sesiones. Por otra parte, el mentoring, trata de una relación profesional en la cual una persona más experimentada y calificada (el mentor) transmite sus conocimientos al cliente que es el que va a realizar las preguntas para obtener respuestas del mentor. En este caso el mentor establece una relación de superioridad con su discípulo siendo experto y la relación entre ambos puede durar años.

Los dos profesionales ayudan en el desarrollo personal y profesional del cliente, sin embargo la el procedimiento, la duración y la naturaleza de cada método son distintos.

El concepto de coaching es amplio y existen diferentes clasificaciones de los tipos de coaching. Aquí he recogido la clasificación que me ha parecido más clara y común en las diferentes fuentes que me he revisado para ello. Los diferentes tipos de coaching se puede clasificar

según diferentes criterios, me he centrado en *especialidad* (para distinguir el ámbito laboral de los demás) y *modalidad* (para señalar que el coaching se puede llevar a cabo por diferentes vías). Los tipos de coaching según la especialidad son los siguientes:

- **Coaching Personal** (Life Coaching) – se entrenan habilidades para la vida cotidiana. Lo que persigue es el bienestar de la persona en los diferentes ámbitos de la vida (relaciones interpersonales, carrera, familia, etc.). Mediante el coaching personal el coachee podrá poner en marcha acciones para: conseguir sus sueños, mejorar las relaciones interpersonales, desarrollar la inteligencia emocional, controlar los pensamientos, descubrir sus motivaciones y crecer como persona.
- **Coaching Transformacional** – la tarea del coach será la de ayudar al coachee a aprender a ser un observador diferente ya que si queremos obtener buenos resultados es fundamental acercarnos con mayor eficacia al objetivo deseado y centrarnos en el tipo de observador que cada uno es, más que en la acción per se. Se trata de generar nuevas respuestas en situaciones de incertidumbre transformando el observador (Wolk, 2007).
- **Coaching Organizacional/Empresarial** – dirigido a empresas (pequeñas, medianas o grandes). Las metas que prevalecen son las de la compañía y se basa en la idea de que se puede transformar la organización mediante la transformación de los empleados que trabajan en ella. Énfasis en las consecuencias de un cambio a nivel personal (micro) en niveles macros de la empresa/organización.
  - COACHING DE EQUIPOS – va dirigido a las organizaciones o empresa en general (ejecutivos y subordinados). Trata de potenciar competencias y habilidades que le permita al empleado desarrollarse como tal, pero también favorecer el crecimiento de la empresa. Los temas tratados irían enfocados a: empoderamiento, gestión del tiempo, trabajo en equipo, productividad, relaciones entre los trabajadores, etc.
  - COACHING DIRECTIVO/EJECUTIVO – va más enfocado a los altos ejecutivos y a desarrollar aptitudes y destrezas que puedan emplear para dirigir la empresa de la manera más profesional y óptima posible. Se haría coaching para el desarrollo de liderazgo, habilidades en dirección y comunicación interpersonal, rendimiento personal, conciliación vida personal y profesional, conciencia sobre sus fortalezas y debilidades, pasión por el trabajo, inspirar a los demás trabajadores, visión estratégica empresarial, etc. (Haan y Duckworth, 2012).
- **Coaching Deportivo** – trabaja principalmente la motivación y desarrollo del potencial del deportista. Es el tipo de coaching más conocido o al ámbito con el que más se ha



relacionado el proceso de coaching; es bastante completo ya que se trabaja tanto a nivel individual como a nivel colectivo, con el equipo.

El tipo de coaching que se tratará en el presente trabajo es el coaching organizacional o empresarial ya que se asocia con el contexto laboral. Y, dentro de este, el coaching de equipos y directos son los más relevantes.

Ahora bien, según la modalidad que se emplea también se pueden distinguir diferentes tipos de coaching:

- **Individual** – interacción entre el coach y un coachee. Es recomendado si se quiere realizar un trabajo profundo y personalizado. Se podría aplicar al coaching personal, ejecutivo, deportivo o transformacional.
- **Grupal** – aquí la interacción se da entre un grupo de personas con la misma meta. La inversión por persona es más reducida que en el individual, pero se puede beneficiar del trabajo común. Recomendado para coaching familiar, en equipo y deportivo.
- **Por email** – la ayuda por parte del coach se lleva a cabo a través de libros electrónicos, correos y cursos online. Es una modalidad más económica y flexible para conseguir las metas propuestas.
- **Presencial** – interacción directa entre el coach y coachee. Es más personal y genera más confianza y buen rapport.

Para finalizar este apartado diré que el coaching es una metodología de aprendizaje dónde el coach acompaña al coachee para que este tome consciencia de la situación actual y defina los objetivos y metas que desea conseguir. Mediante el proceso se produce un desarrollo de la persona (coaching ejecutivo) o grupo (coaching de equipo) a través de identificar y superar barreras. En definitiva, el coaching supone *pasar a la acción*.

## **B. Herramientas para la práctica del coaching**

En este apartado se muestran las principales herramientas para la práctica del coaching, esto es, (1) el Indicador de Myers-Briggs (MBTI), (2) el Inventario de Fortalezas y Virtudes (VIA-IS) y (3) la Rueda de la Vida.

### ***EL INDICADOR DE MYERS-BRIGGS (MBTI)***

El Indicador de Myers-Briggs (MBTI) es un test de personalidad que ayuda a las personas a identificar y entender algunas de sus preferencias personales, es una medida que permite clasificar las preferencias de las personas para orientar a las personas. El indicador fue creado por Katharine Cook Bridge e Isabel Briggs Myers y tiene como base las teorías de Carl Gustav

Jung sobre los tipos psicológicos que resultan de la interacción entre influencias ambientales y personales y las preferencias de las personas que se valoran en función de diferentes parámetros (Myers, 1998):

- Cómo se dirige y se obtienen la energía (**Extraversión /Introversión**). E – I
  - *Extraversión*: enfocar y recibir la energía hacia y desde los demás.
  - *Introversión*: dirigir la energía hacia dentro y recibir feedback a partir de la reflexión sobre pensamiento, recuerdos y sentimientos.
- Cómo perciben la información sin evaluar (**Sensación/Intuición**). S – N
  - *Sensación*: atender la información observable a través de los sentidos.
  - *Intuición*: atender al significado del contenido por vía inconsciente.
- Cómo toman las decisiones al evaluar la información (**Pensamiento/Sentimiento**). T – F
  - *Pensamiento*: tomar decisiones personales sobre la base de consecuencias lógicas.
  - *Sentimiento*: tomar decisiones sobre la base de valores personales y grupales.
- Cómo se relacionan con el mundo exterior (**Percepción/Juicio**). P – J
  - *Percepción*: se utiliza el sentido y la intuición para relacionarse con el exterior y se prefiere vivir de manera flexible y espontánea.
  - *Juicio*: se utiliza el pensamiento y se prefiere vivir de manera organizada, planificada, estructurada y ordenada.

Estos ocho procesos mentales están disponibles y utilizados por todo el mundo, pero cada persona tiene una tendencia natural de situarse en uno de los dos polos opuestos lo que dará lugar a las diferencias individuales. En el anexo ([Figura 1](#)) hay un esquema con los diferentes procesos y los tipos psicológicos resultantes.

Los coaches utilizan este test para ayudar a los coachees a entender sus propias preferencias y que sean capaces de aceptar el hecho de que cada persona tiene sus propias preferencias y, por tanto, la forma de actuar es diferente.

### **EL INVENTARIO DE FORTALEZAS Y VIRTUDES (VIA-IS)**

El Inventario de Fortalezas (VIA-IS) es otro de los instrumentos que se usan para identificar las fortalezas personales que las personas tienden a expresar. De acuerdo con Seligman (2002), las personas pueden alcanzar la felicidad a través del descubrimiento de las fortalezas personales y su uso en las áreas importantes de su vida. Estas fortalezas contribuyen a la realización personal y satisfacción de manera que una persona llegada a ese punto es capaz de usar sus fortalezas más de lo que se centra en sus debilidades. En concreto, Peterson y Seligman

(2004) estudiaron y valoraron 24 fortalezas que se reconocen en cualquier cultura y resisten al paso del tiempo. Estas fortalezas se agrupan en 6 categorías o virtudes: (1) *Sabiduría y conocimiento*: formada por las fortalezas de creatividad, curiosidad, apertura mental, amor por el conocimiento y perspectiva, (2) *Valor/coraje*: valentía, persistencia, integridad y vitalidad, (3) *Humanidad*: amor, bondad, inteligencia social, (4) *Justicia*: ciudadanía, imparcialidad, liderazgo, (5) *Templanza*: clemencia y misericordia, humildad/modestia, prudencia, autorregulación y (6) *Trascendencia*: apreciación por la belleza y la excelencia, gratitud, esperanza, humor y espiritualidad.

Las fortalezas son los aspectos psicológicos que definen las virtudes, son las formas en las que se manifiestan las virtudes. Por definición, son estables pero maleables y pueden ser modificadas por condiciones contextuales y situacionales. Una fortaleza es valorada completamente y moralmente por sí misma y no desvaloriza a otras personas. Utilizando los resultados obtenidos en el VIA-IS, los coaches pueden ayudar a los clientes a identificar y desarrollar sus propias fortalezas, lo que será la base del futuro cambio comportamental esperado. Además se puede usar la información resultante del inventario para adaptar las intervenciones mejorando así la probabilidad de impacto significativo.

Autores como Britton y Choong (2006) hicieron un estudio sobre la covariación entre las fortalezas y los tipos psicológicos (MBTI y VIA-IS) utilizando un diseño de encuesta y los resultados mostraron que hay una covariación significativa entre las dos variables. En lo que al coaching respecta, la utilización de estas dos herramientas combinadas puede ser un método que los coaches con más experiencia pueden utilizar para profundizar en el aprendizaje y redirigir la acción. Se puede usar la información obtenida para conseguir que el coachee dirija la atención hacia las fortalezas y que sea capaz de observar cómo estas fortalezas están afectadas por las preferencias mentales y viceversa. Esto dará lugar también a un aumento en el *rapport* y comunicación entre el coach y el coachee.

## **LA RUEDA DE LA VIDA**

El concepto fue creado originalmente por Paul J. Meyer y es herramienta clásica dentro de funcionamiento del coaching. El procedimiento es bastante simple pero muy potente, el coachee es quién llevará a cabo el ejercicio y además los resultados/áreas de mejora se podrán ver de manera gráfica y clara.

El primer paso es que el coachee dibuje un círculo en una hoja de papel y lo divida en tantas porciones como considere necesarias o importantes. Será el cliente mismo quién decida cuáles son las parcelas y qué importancia tiene cada una y esto lo hará a través de una escala de

valoración de cada porción (1 – cerca del centro, la puntuación más baja y 10 – cerca de la circunferencia exterior, la puntuación más alta). En el anexo ([Figura 2](#)) se encuentran unos ejemplos de cómo quedaría el dibujo.

Después de asignar una puntuación a cada área de su vida deberá unir los puntos dando lugar a una forma. El último paso será interpretar los resultados obtenidos que es bastante sencillo: si la forma final obtenida tiene una forma extraña o es un círculo muy pequeño (las puntuaciones están cerca del 1 o muy variadas), eso quiere decir que el coachee tiene áreas que mejorar (se preguntaría “¿La rueda puede rodar así?”. Cuando más baja sea la puntuación, más esfuerzo habrá que poner para progresar sin olvidar las áreas con puntuaciones altas ya que serán el motor para motivar el cambio en las otras. Es aquí donde habrá que ponerse a trabajar ideando un plan para ir mejorando día tras día hasta llegar a conseguir un equilibrio entre las porciones de la rueda para que esta pueda girar.

En la práctica del coaching el coach utiliza herramientas de apoyo específicas del coaching y de la psicología. Estas herramientas pueden ser habilidades que tenga el profesional o instrumentos procedentes de otras áreas, principalmente, de la psicología y de la dirección de empresas (*management*). Las habilidades propias y necesarias del coach son las siguientes: habilidades de conversación, la sintonía (*rapport*), la escucha empática, observación atenta, saber preguntar y la retroalimentación (*feedback*). El coach tiene entrenar estas destrezas y aplicarlas de forma correcta y adecuada en el proceso. Por otro lado, las herramientas originarias de otras disciplinas se pueden utilizar tanto para el diagnóstico como para el seguimiento. Los instrumentos de medida utilizados en el proceso de coaching dependerán de los constructos que se quieran trabajar en la sesión, es decir, de los objetivos que quiera alcanzar el cliente. Aunque pertenezcan a otros ámbitos, el propósito de la utilización es la diferencia clave. Por ejemplo, un test de personalidad tiene un propósito diferente para el proceso de coaching comparado con un proceso de psicoterapia o selección de personal.

Algunas herramientas utilizadas son las siguientes: (1) el análisis DAFO: usar cuando se tiene clara la meta, pero no cómo abordarla, (2) Evaluación 360º, (3) Hoja de balance, (4) Ventana de Johari, (5) Metáforas, (6) Técnicas de introspección y biográficas, (7) Cuestionarios de personalidad, (8) Cuestionarios de bienestar y satisfacción laboral, personal, etc. y (9) Formularios: contrato – alianza formal entre coach y coachee (honorarios, confidencialidad, etc.)

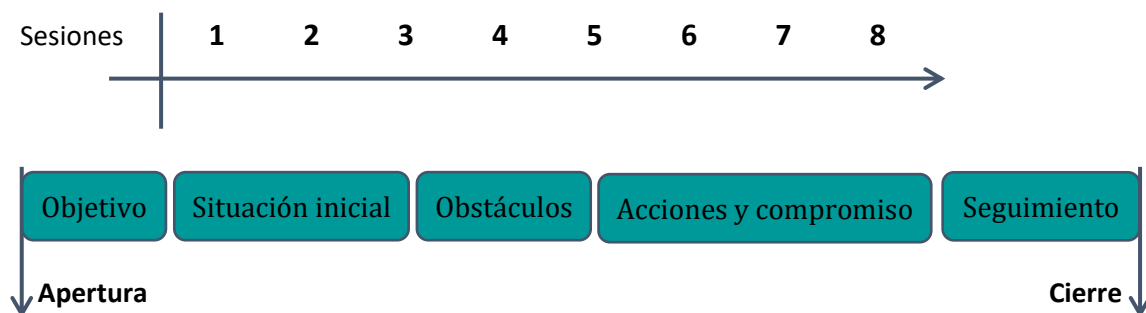
Aparte de las herramientas para la práctica del coaching, también se puede medir la eficacia del coaching en general mediante pruebas empíricas. Así lo demuestra Orenstein (2006) en un estudio dónde describe la aplicación de Alderfer y Brown (1972) – “*Emphatic Organic*

*Questionnaire*” mediante la adaptación y aplicación de la herramienta. Tras replicar los resultados obtenidos por los autores en su momento concluye que la eficacia del coaching ejecutivo sí puede ser medida, tan solo es necesario seguir cuatro sencillos pasos para evaluar el método: (1) Diseñar el instrumento, (2) Seleccionar la muestra, (3) Administrar el cuestionario y (4) Analizar los resultados (pruebas estadísticas). El coach puede diseñar su propio cuestionario para evaluar la eficacia y mejorar del programa. De esta manera se obtiene un instrumento personalizado según los aspectos que más interese al profesional valorar de las sesiones. Todas las pruebas que utilice le darán al coach información relevante sobre el coachee y el proceso en sí que utilizará tanto para elaborar un plan de acción (junto con el coachee), como para mejorar la práctica del coaching.

### C. Proceso del coaching

El proceso de coaching se desarrollará mediante diferentes sesiones con una duración aproximada de 60 minutos y el número de sesiones dependerá de los objetivos aunque suele ser suficiente aproximadamente 8-9 sesiones. El proceso se produce más entre sesiones ya que será el coachee quién deberá trabajar para mejorar sus habilidades (la atribución de los resultados, por tanto, será interna, estable y controlable). En las sesiones se confeccionará el plan de acción, clarificará dudas y se evaluarán los avances (por supuesto, cada proceso lleva un ritmo y unas pautas; esto es orientativo y básico).

El coach utilizará diferentes herramientas para obtener información relevante con el fin de poder ayudar al cliente en sus próximos pasos y guiarlo hacia la meta.



Autores como Wolk (2007, p. 114) presentan las diferentes etapas en el proceso de coaching y sus correspondientes pasos a seguir:

#### ETAPA I: INTRODUCCIÓN O APERTURA

##### 1. Contexto

En este primer paso se establece la primera toma de contacto entre el coach y el coachee, de manera que es fundamental conseguir un buen *rappor*t con el cliente y eso se consigue mediante la generación de un contexto: confianza, autoridad,

confidencialidad, acuerdos mutuos, etc. También se van a establecer las condiciones de inicio (motivo por el que se pide una conversación de coaching).

## ETAPA II: EXPLORACIÓN, COMPRESIÓN E INTERPRETACIÓN

### 2. Establecimiento metas y objetivos

El siguiente paso consiste en establecer las metas del proceso previo análisis del motivo, expectativas del coachee (intenciones → resultado) y establecimiento del contrato entre coach y coachee (límites y proceso).

### 3. Situación actual

Aquí se realiza una exploración de la situación actual de coachee atendiendo al juicio, fundamento y razonamiento sobre la situación concreta que el cliente no puede solucionar por sí mismo. En este paso la habilidad del coach para realizar las preguntas adecuadas y dirigir la conversación es clave ya que la información obtenida guiará el proceso. Además, será preciso explorar la emoción subyacente a la situación que guiará al coach a una interpretación.

### 4. Reinterpretar brechas interpretativas

Para cerrar la segunda etapa, se profundiza en la exploración, pero esta vez identificando y reinterpretando creencias no expresadas (la formación del coach en técnicas psicoterapéuticas será un plus a valorar especialmente en este paso ya que la reestructuración cognitiva es una herramienta que el coaching adopta de la psicología).

## ETAPA III: EXPANSIÓN

### 5. Plan de acción específico

En el quinto paso se empieza a analizar alternativas y posibilidades de acción → el coachee planea su futuro investigando opciones que le ayudarán a conseguir los cambios deseados.

### 6. Role playing

La simulación mediante el role playing de una situación futura y la puesta en práctica de las herramientas aprendidas es una manera de entrenar al coachee a realizar acciones no habituales en su comportamiento que se luego podrá aplicar en su vida personal o profesional. Con el role playing lo que se consigue es que el coachee ensaye situaciones futuras en un espacio de seguridad psicológica y emocional dónde los errores serán oportunidades para aprender.

## ETAPA IV: CIERRE

### 7. Reflexión final y cierre

Esta última etapa es un momento de consolidación del aprendizaje, valoración de la experiencia y compromiso para la acción porque recordemos que el coaching supone un cambio en el comportamiento y, para que este cambio sea estable, es fundamental seguir trabajando en ello. El coachee alcanza los objetivos por sus propios méritos y compromiso para la acción.

El mismo autor apunta que en la práctica la distinción entre estas etapas y pasos no está tan clara pues depende del ritmo y las circunstancias de la sesión. El coach irá adaptando y dirigiendo el proceso a partir del feedback recibido por parte del cliente y de la dinámica producida. En el Anexo ([Texto 1](#)) se encuentra un ejemplo de desarrollo de coaching que Wolk (2007) propone para poder visualizar los pasos que propone para un proceso de coaching.

### MODELOS DE COACHING:

A continuación se muestran los principales modelos de coaching que se aplican en la actualidad en los procesos de coaching: (1) GROW+SMART, (2) Co-activo y (3) Teoría del Flow (estado de fluidez).

#### 1. GROW + SMART

El modelo GROW es una herramienta muy utilizada en el coaching empresarial por su efectividad en el establecimiento de los objetivos y resolución de problemas. Fue desarrollado por Graham Alexander y popularizado por John Withmore y, según este modelo, el proceso de coaching se desarrolla a través de cuatro etapas (Grant y Green, 2004; Spence y Grant, 2007): **(1) G** (goal): implica definir el objetivo, esto es, las metas que se quieren alcanzar y además determina el enfoque del proceso, **(2) R** (reality): implica conocer la realidad, esto es, la situación actual y los obstáculos que impiden alcanzar el objetivo, **(3) O** (options): implica buscar diferentes opciones realizando un brainstorming de alternativas y **(4) W** (will): hace referencia a la voluntad, esto es, pasar a la acción, compromiso y motivación. Siguiendo esta ruta el coachee será capaz de aumentar la consciencia de sus propias aspiraciones, conseguirá una mayor comprensión de la situación actual, las posibles opciones y las acciones que se pueden llevar a cabo para alcanzar las metas.

Como se puede observar uno de los componentes del modelo es reflexionar sobre las metas que se quiere conseguir. Para ello se puede emplear otro modelo llamado SMART (Grant, 2006) basado en la Teoría de las Metas (Locke, 1996) mediante el cual se establecen metas específicas, medibles, alcanzables y realistas lo que facilitará la adherencia al proceso. Implica

5 elementos: **(1) S** (Specific, **específicos**): los objetivos tienen que ser lo más concretos posibles, **(2) M** (Measurable, **medibles**): si no se pueden medir no se sabe si se ha alcanzado o no, **(3) A** (Achievable, **alcanzables**): si es un objetivo que no depende sólo de ti, tienes que asegurarte que todo el mundo está comprometido con ello, **(4) R** (Realistic, **realistas**): que los objetivos estén dentro de las posibilidades y **(5) T** (Time-base, **acotados en el tiempo**): tener plazo para cumplir los objetivos. A continuación se presenta un ejemplo que permite comprender lo anteriormente expuesto. El objetivo de una empresa azulejera es aumentar las ventas en un 10% a 31 de Diciembre. Atendiendo a los 5 elementos que comentábamos antes el ejemplo implicaría: (1) Específico: no del todo → aumentar las ventas en un 10% del producto X a 31 de diciembre, sí lo es, (2) Medible: sí → se puede medir mensualmente los porcentajes de ventas, (3) Alcanzable: depende si los trabajadores están comprometidos con el objetivo, (4) Realista: sí, si los factores que intervienen son los adecuados y (5) Acotado en el tiempo: sí (31 de Diciembre). Por tanto, a la hora de establecer cuáles son los objetivos es necesario cumplir ciertas condiciones como tener las metas claras, realistas (equilibrio entre el reto que supone y las habilidades y recursos que uno tiene), mantener la congruencia con el objetivo y tener retroalimentación clara e inmediata (Wesson y Boniwell, 2007).

## **2. Co-activo**

Este modelo se basa en el principio de colaboración activa del coach y el coachee en el proceso (Withworth et al., 2007) y ambos forman una alianza que se basa en el compromiso y expectativas. Se establece un entorno de confianza que se basa en 4 principios: el cliente es creativo, lleno de recursos y completo por naturaleza, la agenda de las sesiones viene del cliente, el coach mantiene la agenda del cliente y no se ciñe a un plan preconcebido y el coach coactivo toma en consideración todos los aspectos de la vida del coachee.

## **3. Teoría del Flow (estado de fluidez)**

El flow es un estado mental subjetivo caracterizado por la inmersión de la persona en la actividad, es un estado de máxima motivación y concentración que favorece el rendimiento, autoestima (Jackson et al., 2001) y disfrute de la tarea. Es un término introducido por Mihály Csikszentmihályi y lo relaciona con la creatividad, talento y felicidad siendo uno de los pilares básicos de la psicología positiva. Para Mihaly Csikszentmihalyi (1992), “El flujo o Estado de Flow es un estado subjetivo que las personas experimentan cuando están completamente involucradas en algo hasta el extremo de olvidarse del tiempo, la fatiga y de todo lo demás, excepto la actividad en sí misma”.



Los modelos antes presentados, GROW y SMART, pueden facilitar el flow y todas juntas son herramientas fundamentales que el coach puede aprovechar para ayudar al coachee a llegar a este estado. Wesson y Boniwell (2007) apuntan a una serie de requisitos para poder fluir: claridad metas, equilibrio habilidades y dificultad tarea, centrarse en el proceso más que en el resultado, mantener congruencia con el objetivo, tener retroalimentación, tener altos niveles de autonomía y absorción por la tarea. Además, la literatura muestra como la Teoría del Flow se puede aplicar al proceso coaching psychology y ofrece un marco de trabajo para la práctica.

Como se ha podido observar los diferentes modelos teóricos sobre los que se sustenta el coaching se pueden fusionar y adaptar para llegar al éxito. Por supuesto, hay muchos más modelos y herramientas que se pueden utilizar en el proceso; cada coach deberá escoger los que considere oportunos para las circunstancias.

### HABILIDADES DEL COACH

Para poder llevar a cabo el proceso de coaching de manera exitosa, el coach debe desarrollar también una serie de competencias. Entre las más importante cabe destacar la **capacidad de preguntar**, una herramienta potente que facilita el cambio, particularmente el uso de preguntas sistémicas (Hieker y Huffington, 2006). Este tipo de preguntas ayudará al coachee a reflexionar sobre los problemas y verlos como desafío en vez de preocupaciones (Mueller y Hoffman, 2002). Tomm (1988) define algunos tipos de preguntas: (1) Preguntas lineales: realizadas para orientar al coach y obtener información sobre la situación del coachee (¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?, etc.), (2) Preguntas circulares: el coach intenta buscar una relación entre personas, acciones, percepciones, sentimientos, creencias, etc., (3) Preguntas estratégicas: el coach la utiliza para abrir nuevos caminos y plantear retos, y (4) Preguntas de reflexión: sirven para animar al cliente a responder a sus propias preguntas e intentar resolver los problemas por sí mismo. En la [figura 3](#) hay un diagrama con los diferentes tipos de preguntas.

Otra de las habilidades que se valoran en el proceso son las **habilidades de comunicación**, en concreto la escucha activa. Escuchar es oír lo que la otra persona está diciendo e interpretar, lo que es importante para el coach ya que le permitirá dirigir las acciones del coachee hacia los objetivos planteados. Parafraseando es una manera de demostrar que estamos escuchando y transmite al cliente la entrega total en la sesión de modo que le dará confianza y comodidad para abrirse y comprometerse con el proceso.

Algunos autores también destacan el dar y recibir **feedback** como una competencia fundamental en esta profesión. Es importante recibir feedback del cliente para saber si hay que hacer algún cambio en el plan o enfocar la sesión de otra manera. Igual de sustancial es dar

feedback al coachee para este sepa si va bien encaminado en las acciones que está llevando a cabo y no rendirse por el camino.

En esta línea, Witherspoon y White (1996) indican que las funciones de rol del coaching ejecutivo están directamente relacionadas con las necesidades básicas del cliente. Un ejecutivo tiene cuatro necesidades principales: (1) Aprender una nueva habilidad – en este caso el coach cumple la función de entrenar en habilidades y competencias por lo que es conveniente tener la habilidad para enseñar, (2) Mejorar el desempeño en el presente trabajo – el coach entrenará para el desempeño, (3) Prepararse para un futuro papel de liderazgo – entrenamiento para el desarrollo y (4) El ejercicio de la agenda ejecutiva – coaching para cumplir la agenda ejecutiva. Las tres primeras funciones serían más específicas del coaching ejecutivo (entrenamiento en habilidades, desempeño y desarrollo), mientras que la cuarta estaría más enfocada al consultor psicólogo. Además, relacionado con esta misma idea, Sperry (2013), habla del coaching ejecutivo y la evaluación de liderazgo como metodologías que cada vez cobran mayor influencia y fuerza dentro del campo de la consultoría que es necesario poner en marcha iniciativas para obtener resultados satisfactorios.

Otros aspectos a considerar en el proceso de coaching son las variables que se ven afectadas de manera directa o indirecta por el proceso. Arakawa y Greeberg (2007) querían ver las implicaciones para el coaching de la relación entre el liderazgo positivo y el engagement y desempeño de los empleados. Para ello utilizaron medidas como Life Orientation Test Revised (LOT-R) para medir optimismo y Gallup Q12 para medir engagement. Las conclusiones son que las dos variables correlacionan entre sí lo que destaca la importancia del optimismo en el lugar de trabajo. Información fundamental para el coach a la hora de planificar la intervención y el plan a seguir junto con el coachee; en este caso sirve al profesional tanto para justificar porque es un punto importante a tratar como para ayudar al cliente a desarrollar competencias en este campo.

Las etapas a seguir en un proceso de coaching, los requisitos en cuanto a competencias básicas del coach o los modelos teóricos pueden ser diferentes dependiendo de qué corriente sigue el profesional, de las circunstancias y objetivos del cliente o de las adaptaciones necesarias para llevar a cabo el proceso con éxito. Por ello los conceptos aquí presentados son orientativos y representan el marco común de diferentes autores en cuanto al coaching psychology.

## **D. Consecuencias**

Llegados a este punto, debemos preguntarnos ¿Para qué el coaching? Desde la definición de coaching ya se pueden intuir los beneficios y consecuencias positivas que se derivan de la

práctica del coaching. Hemos visto que se puede aplicar en diferentes ámbitos de la vida de una persona lo que destaca la versatilidad de la metodología. Podemos diferenciar las consecuencias que el coaching tiene para la persona como para la organización.

En cuanto a los beneficios para la persona se destacan: (1) Desarrollar capacidades y fortalezas, (2) Incremento eficiencia, responsabilidad y disfrute, (3) Toma de decisiones con conciencia, conocimiento y argumentos, (4) Confianza en uno mismo, y (5) Planteamiento retos y desafío (crecimiento personal). Por otra parte, los beneficios para la organización son: (1) Consolidar con rapidez y eficacia cambios en la organización, (2) Potenciar el talento interno de las personas y, por tanto, su desarrollo como empleado, (3) Integrar metodología que acentúa las capacidades de las personas, (4) Innovar en procesos o modelos de gestión y (5) Potenciar resultados de negocio y beneficios económicos y sociales.

De manera más específica, Elston y Boniwell (2011) mostraron que cuando las personas identifican, discuten, aprenden y usan sus fortalezas aumentan su seguridad y autoestima ya que se sienten más capacitadas y preparadas. El estudio se hizo con 6 mujeres que trabajan en servicios financieros y que debían usar estas fortalezas en el trabajo; esto, por supuesto beneficia también a la empresa porque cuando un trabajador percibe que tiene recursos para afrontar las demandas convierte los problemas que puedan aparecer en retos y su engagement con el trabajo aumenta.

Otra de las consecuencias del coaching psychology es el entrenamiento en liderazgo. Perkins (2009) demostró como a través del coaching ejecutivo se pueden mejorar los comportamientos de liderazgo lo que implica reuniones más productivas y positivas. Además, el liderazgo positivo está correlacionado con el engagement de los trabajadores y su rendimiento, tener un líder optimista influye en la productividad y el desempeño de los empleados. En este sentido, Arakawa y Greenberg (2007) hicieron un estudio donde ponían a prueba esta hipótesis con managers y sus empleados en una empresa de informática. Encontraron que, efectivamente, un liderazgo positivo favorece el crecimiento de los trabajadores y de la empresa. Una vez más, el coaching ayuda a construir habilidades de liderazgo.

Por su parte, Oades et al., (2009) también resalta los beneficios del coaching psychology enfocado en el desarrollo de fortalezas y valores, metas y acciones en el contexto sanitario. El estudio se realizó con el personal del centro de salud mental y se observó cómo los trabajadores eran más eficaces y como mejoraba la relación paciente-personal médico cuando estos utilizaban lo aprendido en la sesión con sus pacientes. Por tanto, el coaching también se puede utilizar en población clínica (y no sólo en población no-clínica), las ventajas siendo más que evidentes.

La proactividad en el trabajo también aporta beneficios tanto a nivel individual como organizacional y es otra de las áreas dónde se puede intervenir con el coaching. Entrenar la conducta proactiva supone ayudar a las personas a tomar el control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa o realizar cambios para mejorar el futuro. A través del coaching se trabaja la autoestima, motivación intrínseca y la emocionalidad, constructos que median la conducta de las personas. Parker y Wang (2015) presentan un modelo de proactividad en el trabajo que aporta evidencia de que tiene un impacto positivo para los coachees.

Con todas estas evidencias podemos concluir que las consecuencias o implicaciones del coaching psychology son positivas y beneficiosas para el individuo y para las empresas. Todavía falta realizar más investigaciones al respecto pero, por definición, el coaching se enfoca en ayudar a las personas a crecer a cualquier nivel de vida (incluyendo el ámbito laboral) lo que, de por sí, es algo satisfactorio. Sin embargo, estas consecuencias positivas se obtienen si el proceso de coaching se ha llevado a cabo de manera correcta. Se trabaja con personas y los problemas no son susceptibles de aparecer tanto por características del coach (competencias y experiencia) como del coachee (personalidad y circunstancias).

En este sentido, Kilburg (2001) ofrece una serie de problemas que pueden aparecer en las intervenciones con clientes en coaching:

- **Acuerdo insuficiente o falta de claridad en las metas:** si este aspecto no queda claro antes de empezar el proceso de coaching está condenado al fracaso. Es fundamental que tanto el coach como el coachee alcancen una mutua comprensión de la metas y de la logística del esfuerzo.
- **Falta de compromiso con la trayectoria de desarrollo progresivo:** aquí el problema es la adherencia al proceso de coaching. Los coaches deben estar preparados para identificar problemas como la falta de motivación por parte del cliente para poder seguir con el programa de manera óptima. Tener un buen diseño del protocolo de adherencia en la fase de apertura del proceso puede ayudar a encarrilar el programa y facilitar el compromiso del cliente con la sesión.
- **Insuficiente competencia tanto del coach como del cliente en altos niveles de complejidad:** el coach debe saber si realmente está preparado y tiene el nivel de conocimiento y habilidades suficientes para asistir a los altos ejecutivos en sus posiciones. De igual manera el coachee puede determinar si el coach lo puede ayudar en su desarrollo o, por el contrario, se podrían encontrar dificultades en el proceso.
- **Defensa, conflictos y emociones en la relación coach-coachee:** los coaches deben tener en cuenta otro problema de adherencia al proceso que es que el cliente tenga

problemas mentales o de adicciones. Aunque el coach tenga formación en profesiones de salud mental, en estas situaciones la intervención se vería afectada ya que el coaching supone un continuo mantenimiento de cambios de comportamiento lo que en estas personas sería difícil de conseguir o controlar.

- **Regresión en el entorno organizacional de cliente y coaches:** el coach se puede encontrar con diferentes obstáculos dentro de la organización que a menudo son difíciles de afrontar, pero que también suponen un reto en el proceso de coaching. El esfuerzo del coach puede disminuir si se enfrenta a problemas organizacionales como mal desempeño, reducciones de plantilla, quiebra, racismo, etc. ya que crean un ambiente amenazante y las actividades podrían verse descarriadas.

## E. Decálogo del buen coach

Además de la revisión teórica, a continuación presento algo más práctico: un decálogo de buenas prácticas del coach. El objetivo es tener una idea sobre los puntos clave a tener en cuenta a la hora de empezar un proceso de coaching de manera que la sesión sea exitosa y el cliente cumpla sus metas. También sirven como recordatorio de los aspectos básicos que ha de cumplir un coach para ser un buen profesional y que podrían convertirse en las *best practices* del coach.

### 10 CLAVES DEL BUEN COACH

El coaching se está convertido en una profesión comprometida e innovadora, siendo los coaches ejecutivos importantes agentes de cambio que contribuyen a mejorar la calidad directiva de las empresas y los resultados económicos empresariales. He aquí diez claves para acertar.

1. **“Actúa como guía”.** Es fundamental para un profesional centrar el foco de atención en las personas para lograr los cambios deseados y que estos se puedan mantener en el tiempo. Hay que entender el coach como un punto de apoyo y guiará el proceso de cambio para el desarrollo del individuo.
2. **“Hazlo funcionar”.** Usa metodología Un buen coach ayuda a mejorar las habilidades y competencias de los directivos utilizando técnicas fiables que permiten al coachee reflexionar sobre la situación actual e identificar la situación ideal. La formación en psicología es un plus importante ya que el coach puede valerse de su conocimiento más profundo del comportamiento de las personas para orientar al cliente.
3. **“Las cosas por su nombre”.** El coach reta y ayuda al coachee para que este pueda identificar su objetivo de manera clara y operativa. También, junto con su cliente,

elaboran un plan de acción que tiene como finalidad maximizar todo el potencial de la persona.

4. **“Let it be!”** Es importante hacer hincapié en que el coach acompañará al coachee en el proceso para que este pueda identificar las áreas de mejora y sus fortalezas. Lo que no hará un buen coach es imponer y forzar el proceso; hay que dejar espacio para que la persona encuentre su propia motivación y actúe libremente.
5. **“Trust me, I’m coach”.** Es necesario crear un ambiente seguro de confianza y confidencialidad para que el cliente pueda sentirse cómodo y la sesión sea productiva, tiene que ser percibido como un lugar de aprendizaje y mejora.
6. **“Disfruta la experiencia”.** Ser coach significa servir de catalizadora para que el ejecutivo o el grupo consigan el cambio que desea. La vocación de servicio tiene que ser implícita para poder disfrutar ayudando y acompañando a los demás en su desarrollo.
7. **“Investiga y comparte”.** Contribuir a realizar un coaching riguroso acorde con los principios científicos de las ciencias de la conducta y del comportamiento organizativo. Para ello es fundamental realizar investigación en este campo y difundir los resultados obtenidos.
8. **“¡No existe una receta mágica!”** Un coach facilita y aumenta la consciencia, no soluciona los problemas del coachee o da consejos al respecto.
9. **“Escucha, comunica, empatiza”** Son necesarias competencias, que se pueden aprender, para que el profesional pueda ofrecer un servicio de calidad. Por ejemplo la escucha activa, la empatía, ser capaz de generar confianza, tener paciencia y cierto conocimiento del área son algunas de las habilidades que facilitarán la interacción con el coachee.
10. **“Establecer los cimientos”.** Y por último, para ser coach, independientemente del ámbito, es preciso la formación continuada y la adherencia al código ético y deontológico de esta profesión.

#### 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo del presente Trabajo de Final de Grado era realizar y presentar una revisión bibliográfica sobre el concepto de coaching psychology desde un punto de vista organizacional y además, desde un punto de vista más práctico, presentar el decálogo de las *best practices* de un coach. Se ha hablado del concepto y la definición del coaching, de los diferentes instrumentos medida y herramientas utilizadas en el proceso, de modelos teóricos (muchos provenientes de

otras disciplinas, especialmente psicología) de los que se nutre el coaching y las consecuencias que acarrea la técnica y sus efectos en la vida de las personas.

Como se ha visto a lo largo de la revisión, el coaching es un fenómeno relativamente reciente en el ámbito de las organizaciones pero con una amplia trayectoria en el ámbito deportivo, sobre todo. Aunque no se le llamaba coaching, la técnica se ha utilizado desde hace décadas, pero ha sido en los últimos años cuando se ha observado el floreciente crecimiento a nivel personal y profesional. Cabe destacar que he encontrado multitud de definiciones y metodologías a seguir aunque todas ellas tenían puntos en común: se trata de un proceso de entrenamiento personalizado que sirve para eliminar la brecha entre la situación actual y la situación ideal. Favorece el crecimiento de la persona y el coach es la persona que acompaña al coachee en el proceso.

El hecho de no tener una metodología clara para seguir supone un gran obstáculo ya que tiene como consecuencia la aparición de individuos que ofrecen servicios de coaching sin estar capacitados para ello poniendo así en duda los resultados y la utilidad de la técnica. Por otra parte, es interesante señalar que el coaching se sustenta en otras disciplinas como la Psicología y el Management pero desde otro enfoque. Un coach con formación en psicología, por ejemplo, puede aportar una visión centrada más en el comportamiento del cliente y sus características. Aunque no hay modelos teóricos específicos del coaching, el coaching sí tiene unos pasos a seguir y una serie de herramientas que el coach puede utilizar para llevar a cabo el proceso y ayudar al cliente a conseguir sus objetivos. Al tratarse del desarrollo y crecimiento de una persona utilizar modelos como la Teoría del Flow de la psicología positiva o Reestructuración Cognitiva del ámbito clínico de la psicología es totalmente válido y útil. Me gustaría subrayar también la idea de que un coach tiene una serie de competencias que facilitan la práctica. Para llegar a ser un buen profesional y realizar una buena práctica es fundamental tener una serie de habilidades como hemos visto (saber hacer preguntas, saber escuchar, dar y recibir feedback, etc.). Una buena formación en el campo es necesaria pero no suficiente; la experiencia y habilidades interpersonales completaría el perfil de un profesional.

### **Futuras investigaciones**

A pesar de los avances, quedan algunas cosas por estudiar en este campo y aquí he recogido algunas propuestas. En primer lugar, Perkins (2009) propone centrar investigaciones futuras en las diferencias culturales a la hora de trabajar el liderazgo para obtener mejores resultados. Está claro que hay diferencias individuales y culturales, el coach deberá tenerlas en cuenta e ir adaptando en proceso y la manera de interactuar con el coachee. El coach tiene que

estar en una continua formación y actualización de conocimientos para poder ofrecer un servicio de calidad.

Me parece importante recalcar el hecho de que, tanto si el proceso de coaching es llevado a cabo por un psicólogo como si se realiza por un profesional acreditado en el campo es recomendable que la especialización en esta rama de la psicología abarque las áreas clave de estudio del coaching psychology. En este sentido, Grant (2011), propone las principales áreas de estudio del concepto de coaching psychology de manera que los profesionales reciban una formación completa conociendo conceptos, teorías y habilidades básicas que son el núcleo del coaching desde el punto de vista de la psicología. Estas áreas son: (1) Las bases para un enfoque centrado en evidencias para la práctica, (2) Principios éticos, (3) Modelos de práctica profesional, (4) Temas de salud mental, (5) Teoría cognitivo-conductual aplicada al coaching, (6) Teoría de las metas, (7) Teoría del cambio, (8) Teoría sistémica aplicada al coaching, (9) Habilidades básicas para el coaching enfocadas al entrenamiento en habilidades personales (del coachee), de rendimiento, desarrollo y correctivas y (10) Aplicación del coaching a todos los campos de trabajo (ejecutivo, personal, deportivo, etc.) desde una perspectiva psicológica.

Otra propuesta de investigación iría enfocada a desarrollar un modelo teórico del concepto porque, aunque utiliza modelos de otros campos, se enfoca de manera diferente aquí y podría ser útil tener un marco teórico claro basado en la evidencia empírica.

En conclusión, el coaching psychology es un concepto que se está desarrollando todavía pero que cada vez adquiere más protagonismo debido a las demandas tanto sociales como personales. Con una metodología basada en estudios empíricos y el seguimiento del código ético y deontológico el coaching psychology está condenado al éxito.



## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Alderfer, C. P., y Brown, L. D. (1972). Designing an “empathic questionnaire” for organizational organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 56, 456–460.
- Arakawa, D., y Greenberg, M. (2007). Optimistic managers and their influence on productivity and employee engagement in a technology organisation: Implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 78–89.
- Baron, L., y Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85–106.  
<http://doi.org/10.1002/hrdq.20009>
- Bartlett, J. E., Boylan, R. V, y Hale, J. E. (2014). Executive Coaching: An Integrative Literature Review. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(December), 188–195.
- Biswas-Diener, R. (2009). Personal coaching as a positive intervention. *Journal of Clinical Psychology*, 65(5), 544–553. <http://doi.org/10.1002/jclp.20589>
- Britton, K. H., y Choong, S. (2006). *Character Strengths and Type: Exploration of Covariation. International Coaching Psychology Review*. Retrieved from [http://repository.upenn.edu/mapp\\_capstone/4/](http://repository.upenn.edu/mapp_capstone/4/)
- Collins, A., y Palmer, S. (2011). Developing senior executives within a coaching psychology framework. *Coaching Psychology International*, 4, 15–18.
- Cook, M. J. (2000). *Coaching efectivo*. McGraw-Hill Companies.
- Csikszentmihalyi, M. (1992). *Flow: The psychology of happiness*. London: Rider.
- Elston, F., y Boniwell, I. (2011). A grounded theory study of the value derived by women in financial services through a coaching intervention to help them identify their strengths and practice using them in the workplace. *International Coaching Psychology Review*, 6(1), 16-32.
- Fischer, R., y Beimers, D. (2009). “Put me in, Coach”: A pilot evaluation of executive coaching in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 19(4), 507–523.  
<http://doi.org/10.1002/nml>

- García, J. *Definición del coaching según ICF*. Icf-es.com. Recuperado el 14 Abril 2016, desde <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>
- Gilling, D. y Carreras, P. *Marco ético de Aecop España*. Recuperado el 14 Abril 2016, desde <http://aecop.net/marco-etico/>
- Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 31(3), 253-263.
- Grant, A.M. y Greene, J. (2004). *Coach yourself: Make real change in your life* (2ª ed.). London: Momentum Press
- Grant, A.M. (2006). An integrative goal-focused approach to executive coaching. En D. Stober y A.M. Grant (Eds.), *Evidence-based coaching handbook* (pp.153–192). New York: Wiley.
- Grant, A. M. (2011). Developing an agenda for teaching coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 6(1), 84–99. Retrieved from <http://0-search.ebscohost.com.library.ucc.ie/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=59578547&site=ehost-live>
- Haan, E. De, y Duckworth, A. (2012). Signalling a new trend in executive coaching outcome research. *International Coaching Psychology Review*, 8(1), 6–19.
- Hill, L. A. (2004). New manager development for the 21st century. *Academy of Management Executive*, 18, 121–126. doi:10.5465/AME.2004.14776182
- Jackson, S. A., Thomas, P. R., Marsh, H. W., y Smethurst, C. J. (2001). Relationships between flow, self-concept, psychological skills, and performance. *Journal of applied sport psychology*, 13(2), 129-153.
- Joo, B. K. B. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488. <http://doi.org/10.1177/1534484305280866>

- Kemp, T. (03.2008). "Self-management and the coaching relationship: Exploring coaching impact beyond models and methods." *International coaching psychology review* (1750-2764), 3 (1), p. 32.
- Kemp, T. (03.2009). "Is coaching an evolved form of leadership? Building a transdisciplinary framework for exploring the coaching alliance". *International coaching psychology review* (1750-2764), 4 (1), p. 105.
- Kilburg, R. R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 251–267.  
<http://doi.org/10.1037//1061-4087.53.4.251>
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., y Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78–90.  
<http://doi.org/10.1037/1065-9293.60.1.78>
- Locke, E.A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology*, 5(2), 117–124.
- Myers, I., McCauley, M.H., Quenk, N.L. y Hammer, A.L. (1998). *MBTI® manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator®* (3ª ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Oades, L. G., Crowe, T. P., y Nguyen, M. (2009). Leadership coaching transforming mental health systems from the inside out: The Collaborative Recovery Model as person-centred strengths based coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 25–36.
- Orenstein, R. L. (2006). Measuring Executive Coaching Efficacy? The Answer Was Right Here All the Time. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(2), 106–116.  
<http://doi.org/10.1037/1065-9293.58.2.106>
- Palmer, S., y Gyllensten, K. (2008). How cognitive-behavioral, rational emotive behavioral or multimodal coaching could prevent mental health problems, enhance performance and reduce work related stress. *Journal of Rational Emotive Behavior Therapy*, 26, 38–52.

- Perkins, R. D. (2009). How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness: An exploratory study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(4), 298.
- Sans Zapata, M. (2012). *¿Qué Es El Coaching? Sus Orígenes, Definición, Distintas Metodologías Y Principios Básicos De Actuación De Un Coach*. 3Ciencias, 1–6.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Spence, G.B. y Grant, A.M. (2007). Professional and peer life coaching and the enhancement of goal striving and well-being: An exploratory study. *Journal of Positive Psychology*, 2(3), 185–194.
- Sperry, L. (2013). Executive coaching and leadership assessment: Past, present, and future. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(4), 284–288.
- Styhre, A., y Josephson, P.-E. (2007). Coaching the site manager: effects on learning and managerial practice. *Construction Management & Economics*, 25(12), 1295–1304. <http://doi.org/10.1080/01446190701466111>
- Whitmore, J. (1997). *Coaching for performance: The new edition of the practical guide*. London, United Kingdom: Nicholas Brealey Publishing.
- Whitworth, L., Kimsey-House, H., y Sandahl, P. (2007). *Co-active coaching: New skills for coaching people toward success in work and life*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Wolk, L., (2007). *Coaching. El arte de soplar brasas* (2ª ed.). Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Wolk, L. (2007). Proceso del coaching. Teoría y técnica de la práctica. En L. Wolk, *Coaching: El arte de soplar brasas* (2ª ed., pp. 114 - 140). Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

## 6. ANEXOS

FIGURA 1 – MBTI

# What's Your Personality Type?

Use the questions on the outside of the chart to determine the four letters of your Myers-Briggs type.  
For each pair of letters, choose the side that seems most natural to you, even if you don't agree with every description.

### 1. Are you outwardly or inwardly focused? If you:

- Could be described as talkative, outgoing
- Like to be in a fast-paced environment
- Tend to work out ideas with others, think out loud
- Enjoy being the center of attention

then you prefer

**E**  
Extraversion

- Could be described as reserved, private
- Prefer a slower pace with time for contemplation
- Tend to think things through inside your head
- Would rather observe than be the center of attention

then you prefer

**I**  
Introversion

### 2. How do you prefer to take in information? If you:

- Focus on the reality of how things are
- Pay attention to concrete facts and details
- Prefer ideas that have practical applications
- Like to describe things in a specific, literal way

then you prefer

**S**  
Sensing

- Imagine the possibilities of how things could be
- Notice the big picture, see how everything connects
- Enjoy ideas and concepts for their own sake
- Like to describe things in a figurative, poetic way

then you prefer

**N**  
Intuition

**ISTJ**

Responsible, sincere, analytical, reserved, realistic, systematic. Hardworking and trustworthy with sound practical judgment.

**ISFJ**

Warm, considerate, gentle, responsible, pragmatic, thorough. Devoted caretakers who enjoy being helpful to others.

**INFJ**

Idealistic, organized, insightful, dependable, compassionate, gentle. Seek harmony and cooperation, enjoy intellectual stimulation.

**INTJ**

Innovative, independent, strategic, logical, reserved, insightful. Driven by their own original ideas to achieve improvements.

**ISTP**

Action-oriented, logical, analytical, spontaneous, reserved, independent. Enjoy adventure, skilled at understanding how mechanical things work.

**ISFP**

Gentle, sensitive, nurturing, helpful, flexible, realistic. Seek to create a personal environment that is both beautiful and practical.

**INFP**

Sensitive, creative, idealistic, perceptive, caring, loyal. Value inner harmony and personal growth, focus on dreams and possibilities.

**INTP**

Intellectual, logical, precise, reserved, flexible, imaginative. Original thinkers who enjoy speculation and creative problem solving.

**ESTP**

Outgoing, realistic, action-oriented, curious, versatile, spontaneous. Pragmatic problem solvers and skillful negotiators.

**ESFP**

Playful, enthusiastic, friendly, spontaneous, tactful, flexible. Have strong common sense, enjoy helping people in tangible ways.

**ENFP**

Enthusiastic, creative, spontaneous, optimistic, supportive, playful. Value inspiration, enjoy starting new projects, see potential in others.

**ENTP**

Inventive, enthusiastic, strategic, enterprising, inquisitive, versatile. Enjoy new ideas and challenges, value inspiration.

**ESTJ**

Efficient, outgoing, analytical, systematic, dependable, realistic. Like to run the show and get things done in an orderly fashion.

**ESFJ**

Friendly, outgoing, reliable, conscientious, organized, practical. Seek to be helpful and please others, enjoy being active and productive.

**ENFJ**

Caring, enthusiastic, idealistic, organized, diplomatic, responsible. Skilled communicators who value connection with people.

**ENTJ**

Strategic, logical, efficient, outgoing, ambitious, independent. Effective organizers of people and long-range planners.

### 3. How do you prefer to make decisions? If you:

- Make decisions in an impersonal way, using logical reasoning
- Value justice, fairness
- Enjoy finding the flaws in an argument
- Could be described as reasonable, level-headed

then you prefer

**T**  
Thinking

- Base your decisions on personal values and how your actions affect others
- Value harmony, forgiveness
- Like to please others and point out the best in people
- Could be described as warm, empathetic

then you prefer

**F**  
Feeling

### 4. How do you prefer to live your outer life? If you:

- Prefer to have matters settled
- Think rules and deadlines should be respected
- Prefer to have detailed, step-by-step instructions
- Make plans, want to know what you're getting into

then you prefer

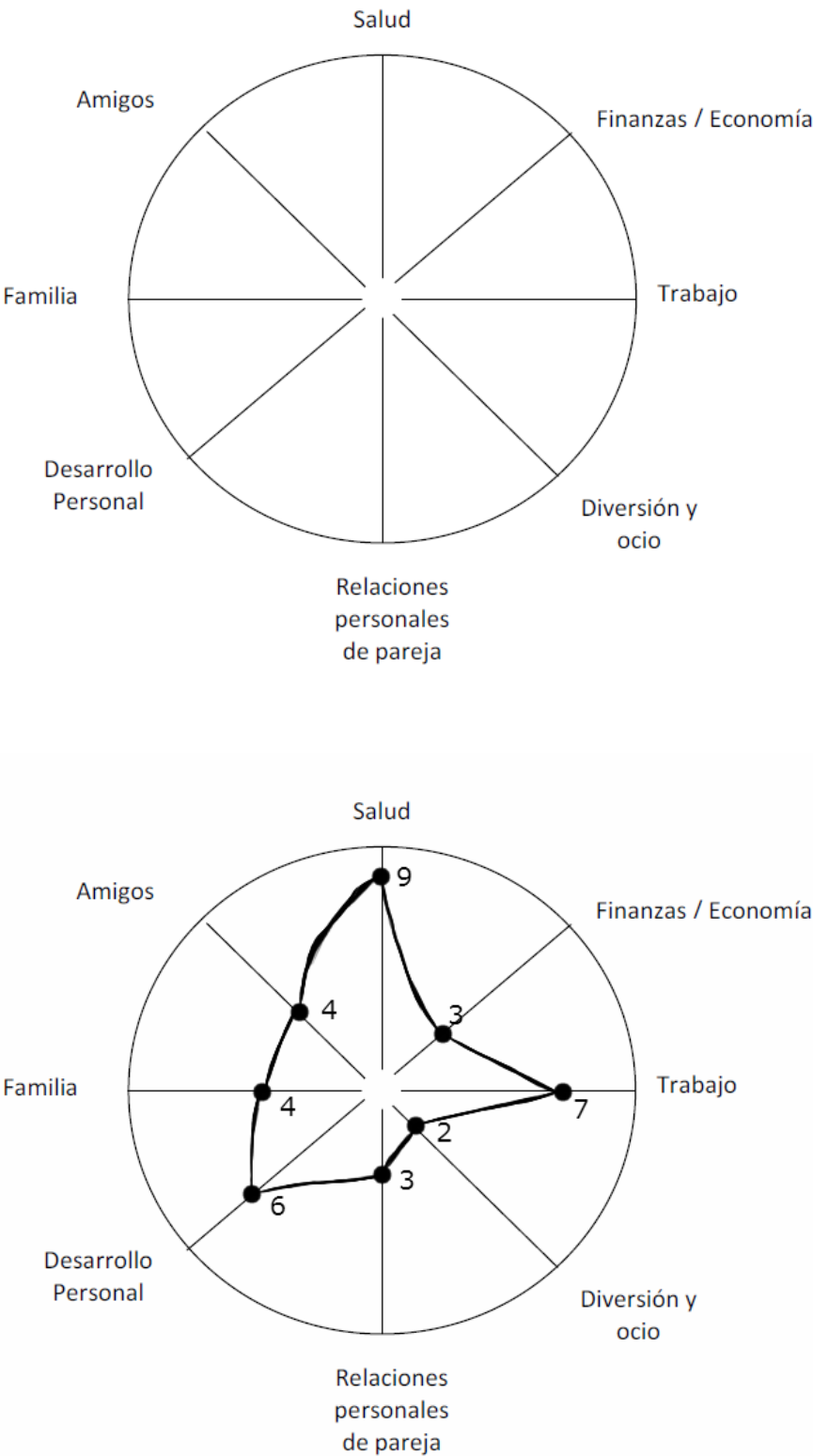
**J**  
Judging

- Prefer to leave your options open
- See rules and deadlines as flexible
- Like to improvise and make things up as you go
- Are spontaneous, enjoy surprises and new situations

then you prefer

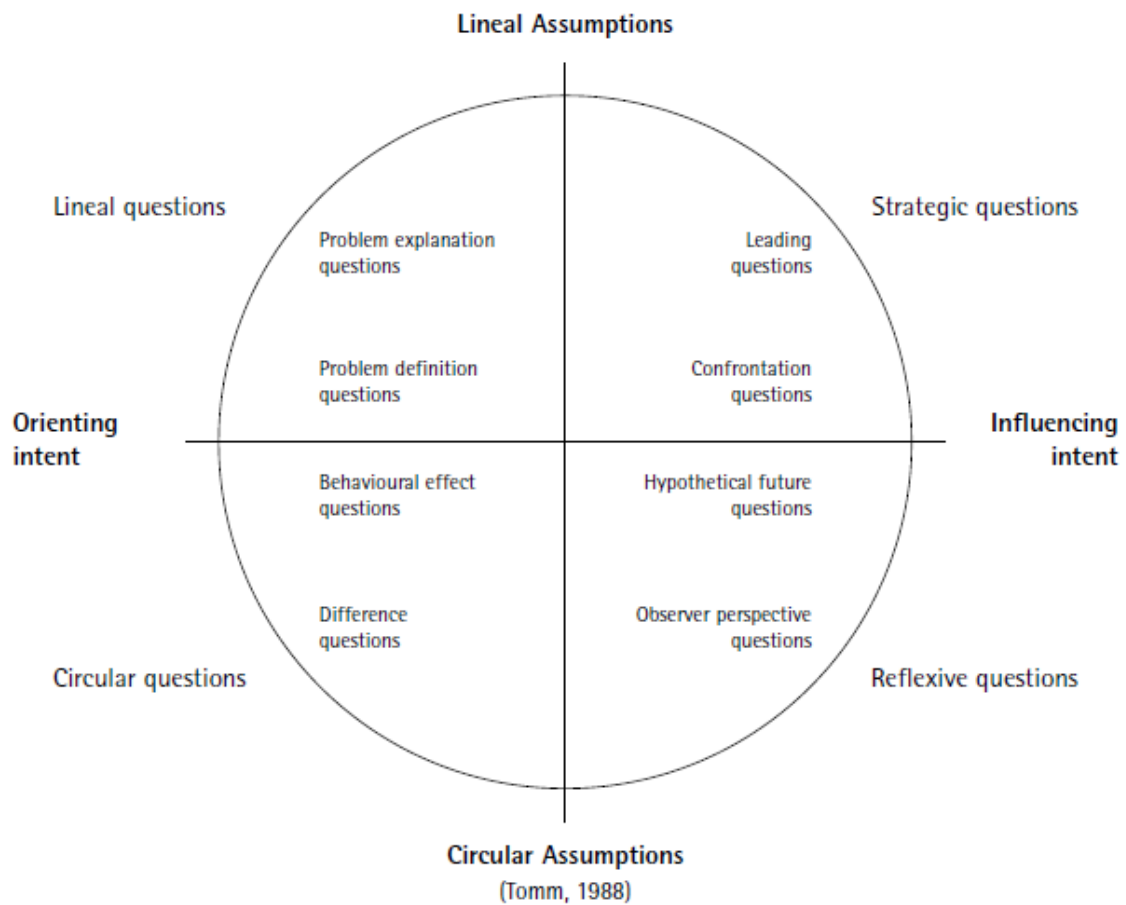
**P**  
Perceiving

FIGURA 2 – RUEDA DE LA VIDA



### FIGURA 3 – PREGUNTAS

Figure 1: Diagram showing four main types of systemic questions, the assumptions upon which they are based and their intent (Tomm, 1988, p.6).



### Ejemplo: Desarrollo de un Coaching

En el ejemplo siguiente podrá reconocerse la aplicación de conceptos y herramientas descriptas anteriormente. Si bien el coaching como proceso tiene un principio, desarrollo y cierre, reiteramos que la distinción en cuatro etapas y siete pasos es presentada solamente con fines didácticos; en la práctica el modelo de intervención es más dinámico. Los pasos y etapas se entremezclan y articulan realimentándose entre sí. En muchos momentos del proceso damos un paso atrás -donde se revisa, se corrige, se observa desde otro lugar- para dar luego, dos adelante.

Contexto: La acción se desarrolla en la oficina privada de Guillermo, líder de proyecto, con una antigüedad de siete años en la empresa. Claudio es coach externo, contratado por la compañía para asistir a varios de sus líderes y gerentes. El vínculo entre ambos ya lleva algunos meses de encuentros quincenales, con lo cual entendemos que hay un contexto previo generado entre ellos. Esto facilita la interacción y tras los saludos iniciales pasan rápidamente a la intervención.

(Encuentro, saludos iniciales).

Claudio, coach: Bueno, contame, ¿Qué querés que trabajemos?

Guillermo, el coachee: Tengo una situación difícil, creo que con mi jefe.

C. Veamos; ¿qué está pasando? Contame.

G. No estoy bien; ando desganado, desmotivado. No tengo ganas de venir a la oficina. Encima, estamos con un nuevo proyecto y, contrariamente a otras veces, no me entusiasma. No estoy rindiendo como a mí me gustaría. Mi equipo no entiende lo que me pasa pero... se dan cuenta de que hay algo que no anda bien. Algunos me preguntaron, pero no sé, o no quiero decirles. Pero es evidente que mi actitud resiente la tarea; por más que lo intente, no puedo.

C. ¿Qué opinión tenés del nuevo proyecto?

G ¡Superinteresante!

C. Debo entender entonces que el tema no es el proyecto en sí.

G. En absoluto. Soy yo, que no termino de ponerme las pilas.

C. ¿Cómo lo explicarías? ¿Cuál es tu opinión acerca de esto?

G. En mi opinión son las injusticias de mi jefe... creo que tiene que ver con eso.

C. Y a vos ¿qué te gustará que pase con eso? ¿Qué tendría que pasar para que las cosas sean diferentes? ¿A qué llamas injusticias de mi jefe?

G. Mi jefe tendría que cambiar su forma. Su trato no es bueno. Te hablé antes de una situación difícil. Ya no lo aguanto y hasta he pensado en pedir un cambio de sector. No sé qué hacer.

C. ¿Qué te interesaría trabajar conmigo? ¿Qué querías que pase en este coaching?

G. No sé. Que me ayudes a ver qué hacer. Pienso en encararlo porque tengo bronca, pero también cierto temor. Vos sabes cómo son estas cosas...

C. ¿Y cuál sería tu objetivo si lo hicieras? Digo, si lo encararas.

G. Que cambie su forma de ser; que sepa lo que pienso de su forma de liderar y cómo impacta eso en el equipo.

C. No puedo garantizarte que él cambie. Eso está fuera de mis posibilidades. Tampoco creo que sea el punto; pero me suena interesante que te propongamos hacer algo.... Te propongo trabajar en esa conversación que querés mantener... ¿te parece?

G. Ok.

C. Veamos; escucho que decís que su trato no es bueno, que te trata mal. Hace un rato, desde tu enojo, hasta dijiste que es un jodido ¿Es ésta una opinión generalizada?

G. (piensa) No, no lo es. En realidad, hace pocos meses que está con nosotros. Viene de la casa matriz en Alemania donde parece que fue muy exitoso. La dirección lo reconoce y en general el equipo lo respeta.



C. Sobre la base de lo que escucho, parecería entonces que no es un jodido, pero sí que vos opinas que lo es... y ésta es una distinción importante, ¿podes verlo? Sigamos: ¿en qué te basas para decir que es injusto?, ¿cuáles son tus datos?

G. No te entiendo, ¿qué me querés decir?

C. Discúlpame; quiero decir, ¿cuáles son los hechos que te hacen pensar así? ¿Qué es para vos me trata mal? ¿En qué te basas para opinar de esa forma?

G. Simple. Soy uno de los que más trabaja, prácticamente soy el primero en llegar y el último en irse, cosa no menor ya que me trae enormes problemas con mi esposa y mis hijos. Tengo mis tareas al día, hemos ganado el 78% de las licitaciones, el último balance arrojó rentabilidades que superaron las expectativas, son excelentes las encuestas de clima, el equipo esta supermotivado.... El único que no anda bien soy yo que tengo re-puesta la camiseta de la compañía (sigue, visiblemente enojado). ¿Vos viste algún agradecimiento? ¿Algún muy bien? Es injusto que no haya el mínimo reconocimiento por la gestión! ... Claro, ¡es mi obligación, ¿no?! ¡Si sólo estoy haciendo lo que corresponde! ¡¡¡ Déjame de embromar!!! A veces hasta tengo ganas de pegarle una piña. Quisiera que una vez, al menos una, me reconozca lo que hago por la compañía.

C. ¡Fíjate que interesante lo que decís! ¿Te escuchaste recién? Dijiste “quisiera ser reconocido”... eso es muy diferente a decir “es un injusto, un jodido”. ¿No crees?... (Silencio reflexivo).

C. ¿Qué distinción ves entre es un injusto y quisiera que ser reconozca mi trabajo?

G. (sonriendo) ¡No aprendo más, ¿eh?! En la primera afirmación estoy hablando del otro y en la segunda hablo de mí....

C... con lo cual volvemos al principio. “Es injusto” es una apreciación personal tuya y no lo convierte a él en tal cosa; de hecho como vos mismo reconoces muchas opinan diferente. Luego, tú deseo: quiero que cambie su forma de ser. ¿No será tal vez algo pretencioso? ¿Injusto también? ¿Quizás imposible? ¿Cuántas veces nos pasa lo mismo con nuestra pareja, amigos, hijos? ... ¿Voy siendo claro?

G. Creo que sí. Siempre apostamos a que sea el otro quien cambie.

C. ¡Hay una enorme diferencia entre “cambiar al otro” y “ser reconocido por mi tarea”! Y lo más importante: darte cuenta de esto te abre un enorme espacio de posibilidades de acción, que probablemente te aproximen más al resultado esperado, que el hecho de pegarle una trompada. Entonces, a ver si podemos focalizar aún más el objetivo que tenés. Se trata de ver como ampliar el campo de tu espacio de posibilidades. ¿Cuál es el interés más profundo que hay detrás de tu desgano y tu enojo?

G. Lo que me gustaría es obtener reconocimiento por lo que hago. Lo reconozco.

C. Y tu lógica dice: “el que no me reconoce es un injusto y un jodido”... ¿Lo ves? Bien. ¿Y que crees que puedes hacer de en ese sentido? En otras palabras: ¿cuánta responsabilidad estás dispuesto a asumir?

G. Me doy cuenta de que debería poder conversar con mi jefe; pero, ¿cómo hago para decirle todo lo que pienso?

C. Volvemos a lo mismo. ¿Quién te dijo que tenés que decir todo lo que pensás?

G. Pero... ¿no sos vos el que sostiene que hay que hablar con la verdad? ¿En qué quedamos?

C. Acordemos que en todo caso no hay tal cosa como la verdad. Si probaras un poco más con la humildad podríamos aceptar que tenés tu verdad (tan válida como la del otro). Y creo no equivocarme si afirmo que no sabes absolutamente nada de la verdad de tu jefe. ¿Querés que exploremos en eso?

G. Ok

C. Contame alguna escena o situación con él. Algo cotidiano donde ocurra eso que decís que pasa y que tanto te molesta.

G. Fácil. Le entrego la última evaluación de resultados con una excelente proyección de ventas para el próximo trimestre. Voy a su escritorio y se lo alcanzo de acuerdo a lo prometido en

tiempo y forma. Me recibe muy formalmente, lo hojea, remarca alguna cosa, creo notarle un gesto de satisfacción aunque no dice nada... Me da las gracias y con sequedad agrega: "cuando termine con lo que estoy haciendo, lo miraré con más detenimiento. Gracias". (silencio)

C. Seguí imaginando ese momento y contame qué pensás y sentís... ¿cuáles son aquellos pensamientos y sentimientos que no estás expresando? Si te ayuda, cerrá los ojos. Decilos ahora como si estuvieras frente a él.

G. (En un soliloquio, como hablándole a su superior). ¡¿Te das cuentas que sos el mismo de siempre?!; ¿jamás me vas a decir "muy bien, o me alegro, o hiciste un buen trabajo, o me siento orgulloso por lo que lograste?" ¿Por qué no vas vos a los cursos de liderazgo a los que me mandás?

C. Y te da mucha bronca... (El coach señala esto para incluir la emocionalidad)

G. ¿A vos no te pasaría igual? ¡Vamos...!

C. probablemente..., aunque intuyo que por detrás de la bronca podría haber alguna otra emoción. Me animaría a pensar que no es ante la bronca que te desmotivas. ¿Qué opinas?

G. Es cierto. Gran parte del tiempo estoy resentido... y triste.

C. Ahora entiendo un poco más y te agradezco. Entonces, ¿qué vas a hacer con esto? Tenés varias opciones. Podés ir y "vomitarle" tu enojo. ¿Las consecuencias? ¡No te las recomiendo! Podés retirarte de su oficina y seguir "masticando y tragando" decepción. ¿Consecuencias? Las tenés a la vista, ¡en vos mismo!; desgano, desmotivación, irritación, tristeza, principio de úlcera u otra cosa.

G. Pero entonces esto no tiene solución. ¡Haga lo que haga el resultado no será bueno...!

C. Mirá, recuerdo un viejo proverbio que dice: "cuando tengas dos opciones igualmente malas... elige una tercera". Si elegís no vomitar ni tampoco tragar, ¿cómo podrías decir tu verdad honorablemente? ¿Cómo decir, sin dañarte, sin dañar al otro y sin dañar la relación ni poner en riesgo tu trabajo?... Volvamos un poco para atrás en nuestro razonamiento; ¿cuál es el interés más profundo que hay detrás del decir tu verdad?

G. ¡Reconocimiento! Mi objetivo es saber cuánto le importa mi trabajo. Estar nuevamente motivado, entusiasmarme con el nuevo proyecto y... dormir más tranquilo.

C. Bien. Hemos avanzado en algunas cosas. Tu interés ya no pasa por enseñarle cómo debe gerenciar. Entonces, acordarás conmigo que diciéndole que haga un curso de liderazgo, no obtendrás ese reconocimiento como resultado. ¿Cómo transformar tu conversación en productiva? ¿Te parece que simulemos una posible conversación? Quizás encontremos juntos una alternativa mejor.

G. Sabés que no soy muy bueno para eso, a veces me siento ridículo... pero dale, hagámoslo.

C. Bueno (se incorpora para hacer un role playing). En principio yo representaré a tu jefe... pensemos en esa posible conversación. Dame algunos datos más de cómo respondería él; ¿qué diría yo desde el rol de tu jefe...? Comienza aquí el juego de roles en que coach y coacheado simulan y practican. El aprendizaje se va incorporando a través de los señalamientos, las correcciones y las adecuaciones que se van haciendo desde los roles y con la importancia de técnicas tales como el soliloquio, la inversión de roles, el espejo, etc.

Finalizando el role playing se dio el siguiente diálogo de cierre:

C. ¿Cómo estás ahora?

G. Mejor. No sé. Asustado, pero más tranquilo. Veo una oportunidad.

C. ¿Algo más que necesites aclarar al respecto? ¿Alguna duda?

G. Supongo que muchas, pero por hoy estoy bien. Veo las cosas de un modo diferente.

C. ¿Y qué harás?

G. Respirar, tomar valor y ver si puedo hacer algo diferente a lo de siempre.

C. Bien. Me alegro. Confío en vos y te deseo mucho éxito. No puedo garantizar que lo tengas, pero seguramente te sentirás mejor con vos mismo. En paz. Es todo un desafío y los desafíos le hacen muy bien al alma. ¿La próxima me contás?

Dos semanas después, Guillermo y el coach vuelven a encontrarse. Claudio, muy interesado, indaga por lo acontecido. (Una de las posibilidades era que coacheado no hubiese hecho nada). Gratamente sorprendido, escucha el relato de Guillermo acerca de la conversación con su jefe, que fue más o menos en estos términos:

G. ¡Hola Mario! ¿Sabés?, me gustaría tener una charla con vos. ¿Tenés algún momento disponible?

Jefe. ¿Pasa algo?...

G. Sí y no. Hay algo que quisiera conversar con vos...

J. Me estoy yendo a una reunión, pero tengo 10 minutos. Si querés...

G. No, mirá... prefiero no hacerlo a los apurones. Sé que estás muy ocupado pero me gustaría disponer de cierto tiempo. Para mí es muy importante, aunque no urgente. Prefiero que agendemos un encuentro cualquier momento que puedas. En serio, puedo esperar.

J. (Hablando por el intercomunicador con su asistente). Andrea, ¿cómo viene mi agenda para mañana?... ¿Recién a las 10? Por favor, bloqueéme agenda hasta las 10. Bien, gracias.

(Dirigiéndose a Guillermo) ¿Mañana a las 9 está bien? Ok. Nos vemos aquí.

Guillermo cuenta este pate de la conversación con orgullo, al haber podido responder con efectividad que prefería esperar a otro momento, ya que sólo diez minutos no hubiesen posibilitado una adecuada conversación.

Al día siguiente:

J. Ayer me quedé un tanto preocupado. Te escucho.

G. Hace tiempo que pensaba en esta conversación y te confieso que no me resulta fácil. No hace mucho que estás en esta función y yo estaba muy acostumbrado al estilo del jefe anterior.

J. Hacerlo como puedas. Si hay algo que no entienda, te pregunto.

G. El tema es el siguiente: a mi entender hago mi tarea con absoluta responsabilidad; el equipo está alineado con los objetivos de la gerencia y la compañía; me siento competente y con solvencia en mi posición, los resultados que obtuvimos superaron expectativas y las proyecciones son excelentes.

J. Sí, lo sé.

G. Lo que pasa es que aún con todo eso, no me siento reconocido en mi gestión y me gustaría...

J. (lo interrumpe). Discúlpame, quiero chequear algo; ¿cobraste ya tu sueldo?

G. Sí

J. Y... ¿nada más?

G. No. También un bonus.

J. ¿Entonces?, no entiendo. Sabés mejor que yo que la cultura de la compañía es premiar con un plus como reconocimiento. ¿Te pareció poco? ¿No estás de acuerdo?

G. (confundido). No. Tenés razón, y me vino muy bien ya que pienso cambiar el auto. Me estoy sintiendo un poco tonto ahora y te pido disculpas. Pero, ¿Sabés qué? Estoy agradecido por ello y sin duda la plata es importante, pero hay otras cosas que para mí también son importantes... Me importa tener Feedback y conocer tu opinión acerca de mi trabajo. Saber tu respaldo y confianza me motiva mucha más. Me da más fuerza para la tarea. En concreto, tengo un pedido para hacerte, y es que cada tanto me hagas saber tus opiniones. ¿Podrá ser posible?

J. Sabés que no es mi estilo, es cierto. Pero, entiendo lo que decís y debo reconocer que quizás, equivocadamente, nunca pensé en ello... No puedo prometer que lo vaya a hacer siempre, pero estaré muy atento a tu pedido en el futuro. ¿OK?

G. OK. Gracias.

Nuevamente Claudio y Guillermo cerrando:

C. ¡Me alegra escucharte! Estoy gratamente sorprendido. Ahora, habiendo ya pasado esa situación querría preguntarte algo: ¿qué aprendiste con todo esto?

G. De todo. Aunque también algunas cosas que no me gustan mucho. Primero, que debo seguir aprendiendo y que mi jefe (se sonríe) también debe seguir aprendiendo. Otra, es no suponer que me las sé todas; ser más humilde y menos arrogante. Además, a no juzgar sin fundamentos y escuchar más las verdades del otro. Luego revisar yo mismo mi forma de liderar; algo muy importante es aprender a pedir. Pero sobre todas las cosas, sigo maravillándome del enorme poder del lenguaje. Gracias. Te agradezco mucho.

C. A vos.